

IMPGT

« La santé au travail : un défi pour les managers publics ? »

25 mars 2021

## QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE DÉMARCHES QVT DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

---

Cathel KORNIG, SOCIOLOGUE DU TRAVAIL, MEMBRE ASSOCIÉ DU LABORATOIRE D'ÉCONOMIE ET  
DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL (LEST)

Christophe MASSOT, EXPERT EN SANTÉ-TRAVAIL, MEMBRE ASSOCIÉ DU CENTRE DE RECHERCHE  
SUR LE TRAVAIL ET LE DÉVELOPPEMENT (CRTD-CNAM)

# PLAN DE PRESENTATION

---

- Présentation des clusters sociaux QVT et de l'évaluation
- 1<sup>er</sup> exemple dans un centre hospitalier
- 2<sup>ème</sup> exemple dans un hôpital psychiatrique
- 3 enseignements
  - L'engagement de la direction en amont ET en aval
  - Le travail au cœur des démarches QVT
  - La définition d'un problème commun

# LES CLUSTERS SOCIAUX QVT ET L'ÉVALUATION

---

- HAS, Anact et DGOS : premiers clusters sociaux QVT en 2016
  - Objectif : accompagner la mise en œuvre de démarches QVT d'établissements de santé volontaires
  - La QVT en tension entre deux acceptions (Mériaux, Rousseau, 2015) :
    - **Forte : articulée au travail et à la capacité des salariés à s'exprimer et à agir sur le contenu de leur travail**
    - Faible : articulée à l'environnement de travail / bien-être
- Evaluation : comment mettre en œuvre une démarche QVT forte, c'est-à-dire qui articule expression ET action des salariés ? Quelle ingénierie possible ? Quels problèmes rencontrés ?
- Echantillon de 10 établissements dans 5 régions (170 entretiens)

## EX # 1 : UN CENTRE HOSPITALIER DE 430 SALARIÉS

### UNE DÉMARCHE CENTRÉE SUR LES PROBLÈMES DE TRAVAIL POUR AGIR SUR LES CONFLITS ENTRE PERSONNES

---

- Une démarche QVT déployée dans un **environnement difficile**
- La mise en discussion des problèmes de **travail** pour chercher des propositions alternatives
- Le **développement d'une écoute** et d'une prudence réciproque
- Discussions sur le travail  Propositions **d'actions**

## EX # 2 : UNE CLINIQUE PSYCHIATRIQUE DE 110 SALARIÉS

DISCUTER DES PROBLÈMES DE SOIN  
POUR EXPÉRIMENTER D'AUTRES MANIÈRES DE FONCTIONNER

---

- L'articulation de **problèmes communs**
- Analyser **l'activité** en groupe de travail
- **Expérimenter** et **évaluer** des solutions alternatives
- Une **ressource** pour l'activité de la **direction**

# QUELS ENSEIGNEMENTS ?

---

3 LEVIERS IMPORTANTS DANS UNE DEMARCHE QVT

# I. L'engagement de la direction

---

- Permet l'expression ET l'action
  
- En amont :
  - Soutien aux équipes, confiance sur le choix des sujets à traiter
  - Donnent les moyens matériels et les grands principes de l'expérimentation
  
- En aval :
  - Donner une suite à la parole ouverte (sinon risque de frustration et de démotivation)
  - Soutenir les démarches en répondant de façon argumentée aux demandes exprimées

## 2. La mise au travail d'un « détail de l'activité »

---

- Permet de dépasser les conflits interpersonnels ou hiérarchiques
- Permet de mobiliser l'engagement des personnels, leur inventivité et créativité
- Permet des propositions concrètes, ancrées dans l'activité pratique
- La précision de l'objet traité est gage de transformation effective

### 3. La définition d'un problème commun

---

- Permet aux personnels participant aux groupes de travail d'être les porte-paroles de leurs groupes de pairs
- Permet de faire valoir les attentes spécifiques des services
- Permet d'éviter la participation faussement participative

## Synthèse de l'évaluation et rapport complet sur

[www.cathelkornig.com](http://www.cathelkornig.com)

[www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

---

- **"Évaluation des clusters sociaux qualité de vie au travail dans les établissements sanitaires et médico-sociaux"** C. Kornig, C. Massot, C. Revest, Rapport transversal (123 p.) & synthèse (13 p.)
- **"La qualité de vie au travail dépend de la qualité du travail : retour d'expérience et trois conditions"** C. Massot, C. Kornig, 2020 *Risques & Qualité*, vol. XVII n°3 - septembre, pp. 155-158
- **"Repenser l'organisation du travail avec les acteurs : expérimentation soutenue par la HAS dans une clinique psychiatrique"** C. Massot, C. Kornig, in Dossier "Prendre soin des professionnels de santé", Actualité et dossier en santé publique (ADSP), n° 110, juin 2020, pp. 33-34
- **"La qualité de vie au travail et les déterminants de la qualité des soins"** Kornig C., Ghadi V., Levet P., 2018, *Risques & Qualité*, Volume XV, n° 1, pp. 10-16